



下载APP



加餐（一） | 如何通过演讲分享，打造自己的影响力？

2020-11-30 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘

[进入课程 >](#)**讲述：乔新亮**

时长 19:01 大小 17.43M



你好，我是乔新亮。

私下聊天时，曾经有很多朋友问我：“老乔，我感觉你现在太有影响力了，很多朋友都知道你，我就经常听你的演讲和分享，非常棒。我自己虽然也在团队管理上有点心得，但不知道怎么讲出来，也不太敢讲。能不能给我分享分享啊，怎么提升自己的影响力？”

每次听到这类问题，我都有点脸红。

一方面我并不觉得自己是什么圈儿内的“技术网红”，也不是专业的演讲教练，不能给出太多专业性的意见；另一方面，在技术管理者群体里，这类困扰实在很常见。因为影响力虽然重要，但却不等同于“知识储备”或“个人能力”：代码写得好，和有影响力，是截然不同的两回事。



那么，到底什么是影响力呢？百度词条写道，影响力就是用别人乐于接受的方式，改变他人思想和行动的能力。听起来是不是很厉害？和我们常常提到的“领导力”的概念很像。

一位名叫“思维”的读者也曾给我留言，提到了《高效能人士的七个习惯》中定义的两个概念：“关注圈”和“影响圈”。关注圈是生活中所有你关注的事物，影响圈则是你可以有所为、有所控的事物。

大部分人聚焦“关注圈”，不停地吐槽、抱怨，却无能为力；成功人士习惯聚焦于“影响圈”，使影响圈不断扩大、扩张和成长。

这么一看，就更有意思了。

所幸，我觉得，**关于影响力的建设通常没有过于高深的门槛**——你又不是要成为明星，要上微博热搜。

从我的个人经历来看，只要培养好一些基础的认知，做好一些力所能及的工作，还是非常有可能在技术圈儿具备一定影响力的。那么此后，无论是职业生涯上台阶，还是空降到另一团队进行管理，都会天然具备一定的优势。

很多同学喜欢给自己打标签：纯粹技术人、内向、腼腆、不善言辞、情商低、不懂管理、不擅社交……我认为，不要总是给自己太多的负面暗示、太多的自我限制，不要将自己标签化。先去努力，如果努力后觉得实在是不喜欢，那时再考虑要不要继续。

所以，我在「管理复盘」这一章的最后，安排了一份“加餐”，和你专门聊聊关于影响力提升的话题，希望能带给你一些额外的收获。

从一上台腿就发抖，到 NPS 值全场最高

像大多数技术管理者一样，我现在打造个人影响力的主要方式是演讲分享。起先是在公司内部、行业内部，后续逐渐走上各类大会的讲台，面对诸多外部听众。我相信对于大部分技术人来说，演讲分享也是成本最低、回报率最高的影响力建设方式之一。

当然，刚参加工作时，我可没有这种规划，就是个普普通通的程序员，与大部分技术人一样，对演讲、交流什么的都不屑一顾。

我记得很清楚，有一次和老家的亲朋好友闲聊，我说，我不喜欢那些夸夸其谈的同事，总觉得他们不干具体活，不知道一天到晚在想什么。那时我觉得，还是和计算机交流比较好，省事。

你看，这就是我最初的认知：专心写代码、做自己的事最重要，夸夸其谈要不得。我想，这恐怕也是国内很多技术人的真实想法：靠嘴巴说算什么本事？程序员是技术工种，有本事写代码呀？

转折发生在 2008 年，那一年我加入了 IBM。加入没多久，Leader 就不断地提点我：“你要去扩大自己的影响力，不能光知道干活啊！要建立和客户的联结，这样人家有事才会找你呀！”

虽然不喜欢，但我是个比较服从工作安排的人。于是就硬着头皮，开始尝试在公司内部请教、讨论、分享。时间一长，我发现自己其实还挺喜欢演讲的。为啥呢？因为在给别人分享的时候，其实收获最大的是我自己。这个观点你可能已经听我讲过了，但我建议你自己实践下，绝对会是不一样的体验。

给别人讲东西，首先，你总不能讲错吧，要不然多丢脸？所以准备的时候，我会不自觉地多个视角去推敲自己的内容，这能够让我思考得更为深入。其次，你总得让别人能听明白吧，要不然图个啥？你看，当你这样想的时候，不自然地就带入了用户思维，这等于你是在把演讲做成了一个产品，为了这个产品体验好，所以你会想，这地方我是不是举个例子比较好，这地方我是不是打个比方比较好，而这些打磨产品的过程，其实也是在强化你的记忆。

最后，如果我讲得不错，那很快，同事们会夸我，会在各种场合给我一些正反馈。这些正反馈不管真假（现在想想，有的反馈也许就是同事的客气话），它会反过来激发我，让我觉得自己厉害，后面我做事的时候，就会给自己提更高的要求。

对于我来说，在 IBM 的这段日子，我完成了从抵触分享，到喜欢分享的转变。其大半功劳应该归功于公司的培训体系和当时领导对我的提醒，少半功劳当然也属于自己——大胆去做，并且付出得够多。

当然，只是喜欢、只是认真还不够，还要想想，你的演讲能否打动听众呢？

2016 年 10 月的 QCon 上海，主办方邀请我来做个主题演讲。还记得我当时演讲的题目是《传统企业如何转型互联网？苏宁六年技术架构的演进总结》，可以说，这场演讲对我的整个职业经历都产生了很大影响。

虽然当时我已在 IBM、苏宁参加过多次内部演讲，但还未在 1000 人以上规模的会议上做过演讲。为了保证演讲效果，我写了一万多字的提词注释，生怕自己忘词。

这样的准备够认真、够刻苦吧？可那场演讲的满意度只有 73%。其实回过头看，这个数值并不低，但对比当年同场其他演讲 80%，甚至是 90% 的满意度，还是有些差。如果摆在全场 127 位讲师间进行比较，成绩可能更加“默默无闻”，为何？

后来我复盘了很多次，抓住了几个细节：

比如听众对理论居多、无实践案例的章节感触不大，对生动的案例则很有兴趣。比如在演讲中讲解架构理论时，观众会开始低头玩手机；当我用北京环线的城市规划比喻架构设计的核心思想时，现场正在玩手机、走神儿的观众就会把头抬起来；

再者观众更喜欢走心、诚实的分享，不喜欢教条的宣讲。比如在这场演讲的开头，我谈起 2012 年还在 IBM 时，觉得苏宁就是个“卖电器的”，博得大家的会心一笑。事后想想，这也拉近了我和观众之间的距离。

.....

从这场演讲开始，我才真正意识到：**单是乐于演讲、勇于演讲、精心准备还远远不够，还要有用户思维、产品思维，要思考观众真正想听的是什么。**

其实做得多了，你总能在观众身上发现自己演讲的亮点和不足。现场演讲最大的优势，就是能和观众产生充足的互动，给你及时反馈。于是，发现了亮点，就发扬光大；发现了缺点，就复盘改正。

到了 2019 年，我连续参加了 GTLC（全球技术领导力峰会）五大分站，收获了很多经验、结识了更多优秀的人、也对演讲技巧更加熟悉。我越来越发现，直观、幽默、自嘲都还是优秀演讲的表象特征，**优秀演讲的真正内核是：从心底里放下架子、足够诚恳，明白自己是来交流的，而不是来讲课的。**

很多人喜欢用成功者的叙事模式来做演讲，把自己说得很牛、很有洞见，好像从小就精通架构设计、团队管理，让观众越听越沮丧：你说的都对，但我做不到啊；你太牛了，我太差了。

其实当你一步一个脚印地走过来才会发现：大家都是摸索着过河的，摔的跤都不少，爬起来的时候都是鼻青脸肿，没有那么多“技术天才”，也没有那么多“天生骄子”。

这些认知反映在演讲中，就是不断告诉自己：别总说文绉绉的专业术语，多说些实在的大白话，多分享点有逻辑支持的实践经验。虽然听起来没有那么“高端大气”，但大家很爱听。在 2019 年最后一站 GTLC —— 深圳站，我的演讲满意度是 78.7%。活动结束后，工作人员告知我是全场最高，我听了很开心，但觉得还是要继续努力。

2020 年，更多的企业邀请我做咨询，疫情期间我还参加了几场线上直播，接触了更多打造影响力的形式。但这个时候，打造影响力已经不是我对外演讲的唯一目标了。于我来说，演讲分享本来就是一件快乐的事，当你帮到别人并收获了反馈、感谢时，那种快乐真是无与伦比。

认真是基础，真诚最重要

遍观我的这段经历，不能算光芒闪耀，但也收获不小。我常说，努力就会有回报，很多人觉得这是鸡汤。

到底是不是鸡汤，大家看看我在“影响力建设”方面的收获就知道了：

1. **机会更多**：在每次工作变动时，都能有志同道合的 CEO 或其他朋友找上门来，让我免于待业在家，也无需苦苦等待猎头的消息，比如环球易购、彩食鲜、新东方、海尔集团等，我对此满怀感激；
2. **信任更多**：无论是初来乍到，还是空降管理，我都更容易获得团队和 CEO 的信任，拥有更大决策自由和话语权，这份信任非常难得；
3. **朋友更多**：每当我回归曾经工作、奋斗过的城市，总有许多老朋友约我聚一聚，喝喝酒。虽然出差永远很累，但我心里很快乐；
4. **成长更快**：我更频繁地被邀请到各类场合做分享、做咨询。在这个过程中，我自己也在不断复盘、总结，成长速度大大提高。

.....

说心里话，这些收获都很丰厚，但对我来说，它们都是附属价值。真正驱动我坚持演讲、持续复盘的原因只有快乐。所以我也建议你，如果真的不喜欢社交和抛头露面，那么尝试过就不要再继续。我觉得做“专家型人才”也很好，千万不要为难自己。

有很多同学不愿意做分享，总觉得自己这点“粗陋见解”，容易让真正的专家和大咖笑话。其实每个人都是在不断成长的，许多观点和见解有一定的局限性。如果你现在不敢分享，以后也不会有勇气分享。就拿我自己或极客时间的其他专栏作者来说，谁敢说自己的分享独一无二、绝对正确？

我觉得很少很少，几乎没有，但总有人会因为你的付出而受益，你自己也会在梳理分享内容过程中成长。所以，勇敢分享不仅是一个利他行为，还是一个利己行为，真是好处多多。

前两天，有读者在专栏下方给我留言，说我是唯一一位每条留言都回复的作者。我当然会回复大家了，因为看大家的留言，对我自身也有很多好处。这就是我常说的：**沟通创造价值，分享带来快乐。**

当然，如果你发现了其他的路径，比如写公众号、做视频号，也不失为一个好选择，欢迎在评论区分享给大家，我们一起共同成长。

倘若你决定通过演讲和分享打造自身影响力，请一定要做时间的朋友，认真对待每一场分享和活动。经常有朋友同我讲，工作实在是太忙，PPT 只能草草写一下，没时间准备演讲，怎么办？

你不妨想想，自己一年可以参加几次对外分享？如果工作忙，就降低演讲频率，假如一年只有 1 - 2 次演讲机会，还不值得认真准备吗？前面我们讲过成长需要聚焦，关于打造影响力这事，你聚焦了吗？

也是基于这个原因，我没有过多分享一些演讲的细节技巧，不是我不想，而是当你认真准备、认真复盘每一场演讲的时候，忘词、紧张、不会写 PPT、不会控场，都不应该是问题。

技术人都是很聪明的，区别只是在于用何种态度对待问题。

这里要注意，认真是迈出的第一步，真诚是要跟上的第二步。**大部分情况下，过度包装自己都不会带来益处。**当然，人都有虚荣心，我也有，但你要保证内容和实践经历至少是真实的，不能只顾着吹嘘自己，别总觉得自己很牛。

最后，我想说，犯错、失败都很正常。理想状态下，我们当然要追求更好、最好；但现实情况是，不是只有满分演讲者才能收获好处。

在 QCon 2016，我辛辛苦苦准备了万字注释，虽然满意度并不是很高，可这场演讲仍然给我带来了巨大的收益。演讲的内容被整理成文章在互联网上广泛传播（现在还能搜索到），后来很多邀请我加入的企业高管，都是通过这篇文章认识我的，其中就包括我离开苏宁后的下一站—— 环球易购。

所以你看，影响力的产生不一定是即时性的，它可能是一个“发酵”的过程，要坚信：有付出就会有收获。不要因为演讲没发挥好、文章没写好，就开始退缩，让影响力“发酵”一会，坚持做正确的事，做时间的朋友。

结语

当然了，于我个人而言，让我受益最大的影响力提升手段，是对外的技术或管理经验分享。但在不同的阶段，可能大家都有不同的方案。

前几天，就有一位读者在专栏下方留言，说现在转技术管理的想法没那么大了，想在技术深度上增加自己的影响力，感觉写写博客、写写微信公众号文章也挺好。

一点没错，够认真、够真诚，坚持不懈，相信你终会有所收获。关于如何做好演讲、如何打造影响力，我们就先聊这么多。如果你有其他疑惑，也欢迎向我提问。

至此，我们专栏的第二章——「对管理工作的复盘」，就基本结束了。后面，我会聊聊「对专业成长的复盘」，也是我们专栏的最后一个章节。

期待与你在下一讲相聚。

提建议

训练营推荐

产品经理训练营

成为有大局观、懂用户、能拿结果的产品经理

邱岳 十年资深产品经理，无码科技联合创始人

立抢优惠名额 

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 15 | 需求做不完，应该怎么办？（高级管理者篇）

下一篇 17 | 架构决策，是技术管理者最重要的能力

精选留言 (11)

 写留言

行则将至

2020-12-04

注意到，老师的专栏发布时间很多都到凌晨。作为公司技术的决策者，老师的工作非常多，这么忙的情况下还能抽出时间作专栏，非常佩服。我有这样的一个困惑，平时会有家庭琐事的纷扰，会有工作中互相扯皮的不如意，感觉每天毫无收获。这种时候，身累心也累。回到家，虽然还有时间可以学习一些东西，但是没有心情做。如何才能像老师一样，不让外界打扰到自己呢？如果老师有相关书籍，也希望可以推荐一下

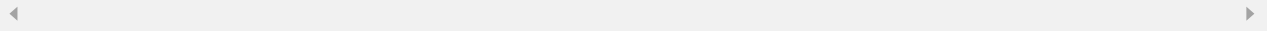
展开 ∨

作者回复: 你好，行则将至

最近确实因为做专栏，非常的辛苦，但心态很重要，我自己心态出过问题，还得过抑郁症，走出来后看很多东西都可以看明白，当时有时候也有情绪，但很快能走出来。

锻炼，冥想，都是很好的办法，前者是动中求静，后者是放松心情，可以去看看。经常做做深呼吸，很简单使用的方法。类似的书籍很多，但更多的还是要自己领悟。

还有就是多读书，一些历史，星空的书，登山，望海也有帮助。



Lemon

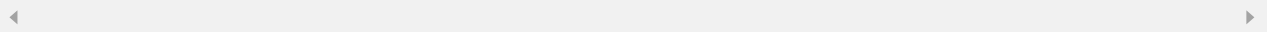
2020-12-02

传递知识的同时也是再整理自己的知识，双方都是获利的，可以从日常的交流中开始培养交流的技巧，在此期间也可以累计自己的影响力、判断对方的理解能力的边界和学习对方不错的交流方式。

演讲真的挺考验人的，不仅仅是演讲稿的准备，还需要克服在多人面前演讲的恐惧感并...
展开 ∨

作者回复: 你好，Lemon

说的太好了。



E

2020-12-02

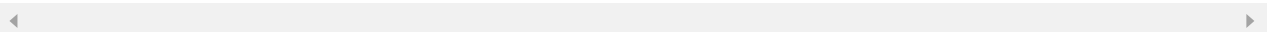
关于演讲，乔老师说的很对，要放下架子，不能不停甩专业名词让听众觉得你懂的东西很高深。

演讲和培训有异曲同工之处，需要找到你和听众之间的共识层面，再按照共识层面的角度去讲述整个主题，其实这又回到了前几篇乔老师文章中我留过言的观点：理解你的上下游。其实也就是换位思考。

展开 ∨

作者回复: 你好，E

理解你的上下游，说的挺好的



我能走多远

2020-12-01

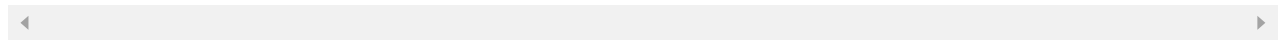
前几天，就有一位读者在专栏下方留言，说现在转技术管理的想法没那么大了，想在技术深度上增加自己的影响力，感觉写写博客、写写微信公众号文章也挺好。

感觉老师说的是我。不过这个博客和公众号确实让我自己也提升不少（解答困惑，写文章也是自己对自己的知识点复盘，自己的查漏补缺。思考很多方面才能写出大家都能理解的技术观点）。面试中很多面试官都会问我博客中的一些技术问题。

展开 ∨

作者回复: 你好，我能走多远

太棒了，写博客和公众号也是让自己思考、沉淀、总结很好的一种方法



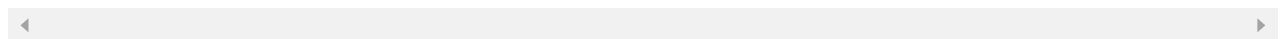
鱼苗

2020-12-01

我有公众号，最重要的是定期更新，频率和时间固定，有时质量好有时质量差这不重要，重要的是你在，你一直在。分享就是这样，你要时不时露几手，并且最好是固定的时间和频率。

作者回复: 你好，鱼苗

很好的技巧



spark

2020-11-30

认知到自己的无知需要很多知识。

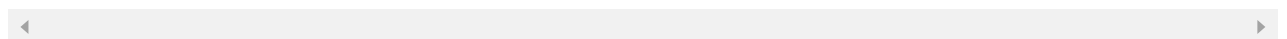
演讲分享是一个认知自我的很好的方法。演讲需要梳理知识脉络，逼自己自顶向下思考和分解问题。

演讲类似高考的语文(1/5的分数)，高考语文不及格就不可能考上好的大学，演讲的作用也很明显。...

展开 ∨

作者回复: 你好，spark

感谢分享



13

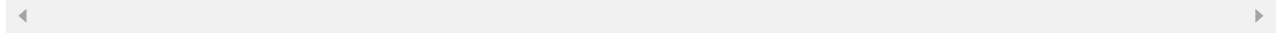
2020-11-30

- 1.不要给自己贴上太多负面的标签。
- 2.不要太自我，要从听众、观众、受众的视角去考虑制作的内容。
- 3.认真、真诚。
- 4.影响力的产生不一定是即时性的。

...

展开 ∨

作者回复: 你好，13
总结的好

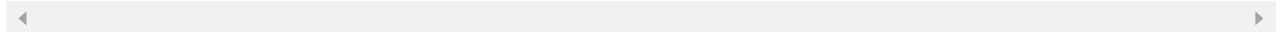
**天涯若海**

2020-11-30

《管理学》一书有一章的职业tips是讲“找到优秀的导师”，囿于公司较小，团队不大，自感提升有限。然而通过乔老师的专栏，对个人的思维提升、视角转变帮助很大，也对未来个人成长规划有了更清晰的认识。虽未有幸当场聆听乔老师演讲，乔老师仍是心中的“指路明灯”、“精神导师”。

展开 ∨

作者回复: 你好，天涯若海
感谢感谢，一起努力

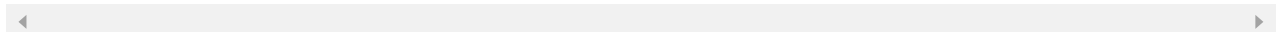
**李**

2020-11-30

做好自己的定位，认真、真诚，坚持，剩下的交给时间

展开 ∨

作者回复: 你好，李
做时间的朋友

**K战神**

2020-11-30

够认真，够真诚。态度决定一切

展开 ∨

作者回复: 你好，K战神
感谢



jjn0703
2020-11-30

乔老师确实是唯一——一个每条留言都回复到位的，诚意满满，感恩！

作者回复: 你好，jjn0703
还需要努力，这几天太忙了，回复晚了些